数字经济时代的律师事务所管理

周圣韵
（中国政法大学 北京 100088）

摘要：

在数字经济时代，律师事务所的管理模式正在经历深刻的变革。本文探讨了这一转型的多个关键维度，包括法律科技的应用、数字化客户管理、跨行业协同与国际协作，以及社会责任与可持续发展。随着人工智能、大数据、区块链等新兴技术的引入，律师事务所能够大幅提升工作效率，优化客户服务，并提供更加精准的法律支持。同时，律所管理模式将更加注重灵活性和开放性，通过跨行业协同和国际合作，拓展业务范围，提升全球竞争力。此外，社会责任和可持续发展将成为律所管理的核心要素，律所将在履行公益义务的同时，积极推动可持续发展目标的实现。本文展望了数字经济时代下，律师事务所如何通过创新和管理模式的优化，在日益复杂的法律环境中保持竞争优势，并为社会创造更大的价值。

关键词：数字经济 律师事务所 数字化管理

Law Firm Management in the Digital Economy

Zhou Shengyun
(china university of politics and law, Beijing, 100088)

Abtract:
In the digital economy, law firms are undergoing a profound transformation in their management models. This paper explores several key dimensions of this transformation, including the application of legal technology, digital client management, cross-industry synergy and international collaboration, and social responsibility and sustainability. With the introduction of emerging technologies such as artificial intelligence, big data, and blockchain, law firms will be able to dramatically improve efficiency, optimize client service, and provide more precise legal support. At the same time, the management model of law firms will focus more on flexibility and openness, expanding their business scope and enhancing global competitiveness through cross-industry synergy and international cooperation. In addition, social responsibility and sustainable development will become the core elements of law firm management, and law firms will fulfill their public interest obligations while actively promoting the realization of sustainable development goals. This paper looks at how law firms in the digital economy can maintain their competitive edge in an increasingly complex legal environment and create greater value for society through innovation and optimization of management models.
Keywords: digital   law firm   digital transformation

目录

1 问题的提出

自2008年金融危机以来，数字经济成为全球经济复苏的重要驱动力，信息网络技术的高速发展为我国实现经济高质量发展提供了新的机遇，面对数字经济时代下的崭新格局，习近平总书记在全国网络安全和信息化工作会议上指出，“要推动产业数字化，利用互联网新技术新应用对传统产业进行全方位、全角度、全链条的改造，提高全要素生产率，释放数字对经济发展的放大、叠加、倍增作用”。传统产业的数字化转型，是我国经济转向高质量发展的重要任务之一。数字经济时代的信息网络技术发展为我国法律领域的发展与创新提供了重要的杠杆和机遇，1999年10月20日最高人民法院颁布了《人民法院五年改革纲要》，开始在司法改革中加入信息技术运用的内容。2017年7月国务院发布《新一代人工智能发展规划》，确立了我国新一代人工智能发展“三步走”战略目标，力争到2030年人工智能理论、技术与应用总体达到世界领先水平，成为世界主要人工智能创新中心。2022年12月9日，最高人民法院发布了《关于规范和加强人工智能司法应用的意见》，该意见提出，在2025年，我国要基本建成较为完备的司法人工智能应用体系；到2023年，建成具有规范引领和应用示范效应的司法人工智能应用与理论体系。在司法系统深化改革的背景下，法律实务界普遍期待法律服务系统信息化、科技化，广大律师以及律师事务所都寄希望于将大数据、人工智能等新信息技术运用于提升服务效率、简化案件流程、优化办案质量中，节约低脑力劳动中的耗费的时间与精力，提升专业性、提高服务质量、打造品牌效益。因此，制定实施“数字化转型”战略成为企业适应数字经济时代、提高行业竞争力、实现可持续发展的重要路径选择。数字化转型（Digital Transformation），国务院发展研究中心课题组认为，就是“利用新一代信息技术，构建数据的采集、传输、存储、处理和反馈的闭环，打通不同层级与不同行业间的数据壁垒，提高行业整体运转效率，构建全新的数字经济体”。[1]数字化转型的目标是通过整合物联网、大数据、人工智能（AI）、云计算等新一代信息技术，来提高运营效率、增强客户体验、创造新的收入来源，以及推动创新和增长。从经营属性来看，数字化企业属于效率较高、成本较低、赢利能力较强、研发水平较高、资产运营较好的企业。[2]通过提高企业与信息技术的融合

在日益激烈的法律服务市场中，信息化、数字化、智能化已成为律师事务所不可或缺的战略工具，对其管理现代化和业务拓展起着关键作用。因此，通过探索如何整合先进的信息技术，帮助律师事务所能实现业务流程的自动化、知识管理的系统化、客户关系的精细化以及决策支持的数据化，进而优化资源配置、减少成本、提高服务质量，最终促进律师事务所的可持续发展和核心竞争力的提升，是当下律师事务所管理的关键问题。

[1] 中国信息通信研究院：《中国数字经济发展白皮书》。

[2] 赵宸宇,王文春,李雪松：《数字化转型如何影响企业全要素生产率》，载《财贸经济》2021年第7期，第114-129页。

2 数字经济时代的律师事务所管理现状

2.1 数字经济与数字化转型

数字经济是以数字化的知识和信息为关键生产要素，以数字技术创新为核心驱动力，以现代信息网络为重要载体，通过数字技术与实体经济深度融合，不断提高传统产业数字化、智能化水平，加速重构经济发展与政府治理模式的新型经济形态。[3]上世纪 40 年代，第二代晶体管电子计算机和集成电路的发明，使人类的知识和信息处理能力大幅提高，数字技术对经济生活的影响初步显现。上世纪末期，随着互联网技术日趋成熟，数字技术快速从信息产业外溢，在加快传统部门信息化的同时，不断产生新生产要素，形成新商业模式。1996 年，美国学者泰普斯科特在《数字经济时代》中正式提出数字经济概念，这一概念的出现与传播，是数字经济快速发展与广泛应用的背景下，数字技术经济范式朝着更广泛、更深入、更高级发展的表现，也为经济社会面貌带来了更为深刻的巨变。数字经济包括数字产业化与产业数字化两个方面，其中数字产业化着眼于信息产业自身发展，而产业数字化则是指传统产业在应用数字技术中取得的生产效率。

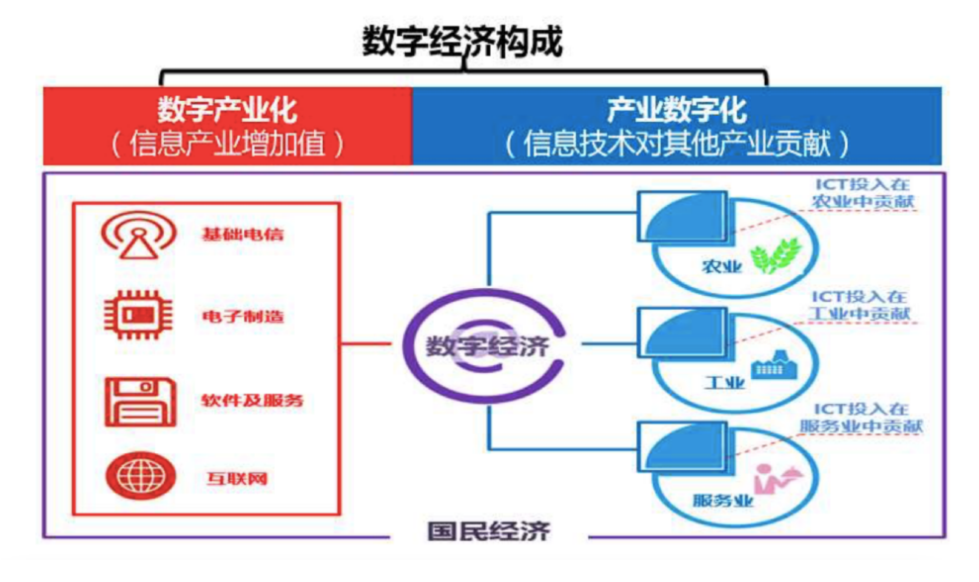


图 1 数字经济构成

数字经济发展下，数据成为了新的关键生产要素，随着数据存储、计算、处理能力的飞速提升，各行各业的数据资源蕴藏着的巨大潜能逐渐显露，数据可以用于测算用户画像，从而定向投放特异性的信息，很大程度上助推了法律等服务行业的宣传效果实现。以信息网络承载数据，以数据资源反映信息，再利用信息优势获取利润，数字经济时代中的企业逐渐认识到数据资源的无限性所带来的巨大潜能，使得企业经营管理决策逐步适应数字经济下的新常态，开始向着数字化、网络化转型的方向发展。数字经济的蓬勃兴起，重构着法律等传统产业的经营模式与运作逻辑，推动了商业模式的革新，我们目睹了诸多实体产业向数字化平台的迁移，以迎合消费者对于高效便捷服务的渴望。这不仅

[3] 郭晗,廉玉妍：《数字经济与中国未来经济新动能培育》，载《西北大学学报(哲学社会科学版)》2020 年第 1 期，第 65-72 页。

提升了生产与服务的效能，也为企业开辟了更广阔的市场空间，加快了商品与服务的全球流动。根据调查数据显示，数字化企业属于效率较高、成本较低、赢利能力较强、研发水平较高、资产运营较好的企业。[4]提高企业经营管理与数字经济的亲和力，固然为企业带来了巨大的效率与效益提升，不过，伴随而来的还有重重挑战。在瞬息万变的市场需求与激烈竞争态势下，企业必须重新寻求其生存之道，作为律师的执业机构，律师事务所同样需要认识数字经济时代的给予与挑战，不断创新与进化，方能保障其市场地位与行业竞争力。同时，对于法律行业而言，随着法律服务的信息化程度提升，催生了法律与信息技术交叉领域的实践问题，促使法律规范与行业规范进行重塑，于广大律所而言，推进数字化转型是实现行业升级、服务效率提升的绝佳契机，亦是直面并化解新议题与考验的关键时刻。

2.2 网络化律所与律所管理网络化

数字经济时代，随着信息化浪潮的影响，网络空间与实体空间的边界逐渐模糊，一方面部分律师事务所向往低成本、数字化、智能化的数字化律所转型，意图开辟新的律所经营模式；另一方面绝大多数都在管理决策方面加大力度引入了人工智能等新科技产品，推行智能化办公系统，意图在原有管理模式的基础上进行升级优化，提升法律服务效率。互联网律所，区别于传统律所线下办公的服务模式，是以无固定办公场所、远程共享办公、数字智能、收费实惠为特点的新型律师事务所，2021 年，号称我国首家互联网概念律所的北京市因特律师事务所正式成立，其主管合伙人表示，创立互联网律所是为了降低写字楼租金、水电费等运营成本，从而降低法律服务门槛，使得更多的社会公众能够聘请律师维护自身的合法权益。如今，根据网络检索的信息获知，北京因特律师事务所已经转型为法律咨询公司，事实上律所经营模式全面网络化、数字化的道路存在较大的挑战与困难有待解决，仅通过互联网提供法律服务对于服务效率与质量的负面影响或许仍难以消除，因此多数律师事务所选择采取渐进式的数字化转型方式。在律所管理网络化的进程中，律师事务所中会广泛应用数字化工具如自动化办公平台、人工智能和大数据分析，以提高律师事务所的工作效率，减少狄骥错误，提升文件处理和案件分析的速度。

关于律所纷纷开展信息化、数字化建设的原因，瀛和律师事务所的创始负责人认为，“在用户层面，越来越多的国内外企业明确将‘数字化’融入发展战略，将来客户数字化将倒逼法律服务数字化；在司法层面，互联网法院、云端法院的出现，开启了全新审判‘云模式’；在技术层面，区块链、云计算、大数据等创新技术逐渐演变成商业‘基础设施’，商业的底层逻辑已经迭代；在律所层面，数字经济促使律所的扩张最终将通过发展数字化律所，诞生大平台、小团队的律师组织新模式进行。”可见，推动管理信息化、数字化已是多数律所的常态，近年来部分省市的律协也针对律所改革出台了相应的指导意见，指出律所在加快律所资源整合与优化配置的过程中，不要盲目跟风，应当不忘初心，实现高质量、可持续的发展。

---

[4] 赵宸宇，王文春，李雪松：《数字化转型如何影响企业全要素生产率》，载《财贸经济》2021 年第 7 期，第 114-129 页。

3 数字经济对律所内部管理的影响

随着数字经济在实体经济中的应用日趋深化，因数字经济能够降低实体经济成本、提升效率、促进供需精准匹配，律师事务所广泛推进数字化转型，向着分工更明确、结构更合理、运行更高效的层次发展。律师事务所的内部管理包括对所内的人事、财务、内部决策、文化建设等方面，在数字化转型过程中，律所通常首先以信息化建设为抓手，推动日常业务办理全流程数据化留档，进而通过引入数字化工具以及平台，实现自工作效率到决策精准度的全方位提升。具体而言，数字经济时代给律所内部管理造成的影响主要包括以下角度：

3.1 办公内容信息化

数字经济的发展，增强了数据的资源属性，数据在企业发展中的作用逐渐凸显，成为核心的生产要素。数据存储量的增加，有助于提高数据分析与现实场景和经营决策的匹配度与精准度，从而驱动产业效率的升级。[5]因此，提升数据储备也成为企业提升行业竞争力的关键手段，将律所大量的实体资料转化成电子信息是律所在数字经济时代最为首要的任务，也是律所实施数字化转型的基础。信息化与数字化，是对律师事务所产业升级的不同方面采取的策略，法和科技创始人李磊表示，“信息化是搭建于互联网尚未高速发展的时期，比如企业 OA（办公自动化）、ERP （企业资源计划）系统，解决的是管理协同与效率问题。数字化本质是数据化，即在大数据、云计算、区块链等技术基础上，打通整个业务流程与‘部门墙’，使数据在企业内、企业与合作伙伴之间‘流动 ’，并通过数据分析、互联与融合，最终实现为业务赋能。”[6]律师事务所的信息化体现在通过采用先进的信息技术和工具，如文档管理和自动化系统、客户关系管理软件、财务管理软件、知识管理系统、项目管理工具、远程协作平台以及法律研究和智能辅助工具等，来优化日常运营流程、提升工作效率和服务质量，同时加强信息安全管理和风险控制，以实现高效、安全、便捷的办公环境。

3.2 人力资源管理数字化

人力成本是律所优化经营策略中一个重要组成部分，律师事务所通过采用数字化工具和技术来优化人力资源管理流程，包括招聘、培训、绩效评估、薪酬管理等方面。一方面，通过人力管理信息系统的引入，能够可以帮助律所实现员工信息的集中管理、自动化的考勤记录、在线培训课程的提供、绩效考核的标准化以及薪酬福利的透明化管理，推动人力资源管理智能化、标准化，提升在所律师、律师助理及行政管理人员等的工作满意度和归属感，实现高质量管理。另一方面，数字化转型要求律师和工作人员掌握新技术，但传统法律教育往往缺乏这方面的培训，存在技能差距和人才短缺问题，为了实现律所业务数字化的顺利衔接，需要律所增加技术性人员的配置，如聘请专门的技术支持人员或是 IT 顾问，保障律所在数字化转型实施过程中能够做出适时的调整，实现高效率管理。

---

[5] 肖旭，戚聿东：《产业数字化转型的价值维度与理论逻辑》，载《改革》2019 年第 8 期，第 61-70 页。

[6] 张守坤，陈磊：《数字化律所“长”啥样怎么用》，载《法治日报》2021 年第 4 期。

3.3 电子数据的存储与管理

面对数据井喷的时代，传统的文件管理模式已经无法满足当前复杂、多变的法律服务需求，为提升工作效率、保障数据安全、满足法律合规要求，律所需要强化其电子数据管理能力，构建法律服务的安全、高效、智能的数据存储与管理系统。不论是规模庞大或体量较小的律所，都需要对承办的案件信息进行存储，承担信息保密的责任，为确保当事人私密信息不被泄露，采取配备数据加密技术的云存储解决方案是优选方案之一。云存储不仅可以提供更大的存储空间，还能实现数据的随时随地访问，此外，云存储的备份和恢复功能，能够在数据丢失或损坏时迅速恢复，确保业务的连续性。采用全盘加密或文件级加密技术，可以有效防止数据泄露，保护客户隐私和事务所的声誉。部分律师事务所引入了智能化的文档管理系统（DMS），系统能够通过自动分类、索引和检索功能，大幅提高律师查找和处理文件的效率。结合人工智能技术的文档管理系统，还可以实现对文件的智能分析和预测，帮助律师更好地处理复杂的法律问题。

3.4 大数据决策

经验决策是指领导者或机构的定性分析结论，数据决策是指大数据的定量分析结论，随着大数据信息挖掘技术的不断推陈出新，决策过程中的数据定量分析不断迸发闪光点，但决策者独到的经验在管理决策中同样不可忽视。[7]面对日益复杂的法律服务需求和竞争环境，大数据决策的引入可以为律师事务所提供更为精准、及时的信息支持，优化其内部管理和客户服务，显著改善律所管理模式，使其在激烈的市场中保持竞争优势。

首先，通过大数据分析能够提高决策的科学性与精确性，相对于经验决策而言，大数据决策能够基于海量法律案例、判决文书和行业趋势分析，从中提炼出有价值的洞察，帮助律师在处理案件时做出更加准确的预判和策略调整。其次，大数据决策还可以优化律师事务所的资源配置与管理。通过对工作流程、案件处理效率和人员绩效等数据的分析，事务所可以识别出运营中的瓶颈与不足，进而调整资源分配，提高整体运营效率。此外，在风险管理方面，大数据决策同样发挥着重要作用，律师事务所可以通过对内部数据和外部环境的综合分析，及时识别和应对潜在的法律风险。

4 数字经济对律所外部管理的影响

律师事务所在处理与外部实体（如客户、供应商、合作伙伴等）的关系及其相关业务活动时通常会采取一系列管理措施和流程，这些活动旨在确保律所能有效地与外部环境互动，并且能够高效地提供服务、管理风险以及维护良好的合作关系。在数字经济时代下，如何利用信息技术降本增效已经成为每个律所的必选题，针对律所外部管理进行制度化建设，主要围绕以下方面：

[7] 隋晋光，胡诗妍：《大数据对决策工作的影响及优化路径》，载《领导科学》2016 年第 26 期，第 50-52 页。

4.1 广告宣传渠道多元化

在数字经济时代，律师事务所面临的不仅是日益加剧的法律服务质量竞争，还要思考如何在众多的广告宣传中脱颖而出。随着信息技术的发展与流媒体技术的提升，广告宣传渠道的多元化发展不仅为律所提供了一个展示自身特色和服务优势的舞台，也促使律所必须进行数字化转型以适应这一变化，在合规的前提下运用新型宣传手段提升律所广告宣传效益。首先，灵活运用多种社交网络平台如微博、微信公众号、抖音等，通过在平台上发布专业文章、法律咨询视频、案例分享等内容，律所不仅能够树立专业形象，还可以直接与潜在客户互动，提升品牌知名度，还能够根据用户兴趣、地域等特征进行精准营销，从而提高广告的转化率和效果。其次，搜索引擎优化（SEO）和搜索引擎营销（SEM）是律所广告宣传数字化转型中的重要手段。通过优化律所官网的内容结构、关键词布局和用户体验，律师事务所可以提升在搜索引擎中的排名，增加自然流量。此外，通过付费搜索广告，律所能够在用户搜索相关法律服务时，第一时间出现在他们面前，抢占客户关注的先机。同时，律师事务所通过使用数据分析工具，对各类广告渠道的效果进行监测和评估，及时调整宣传策略，以实现最佳的广告投入产出比。通过分析用户行为数据和广告投放效果，律所能够不断优化宣传内容和渠道选择，确保广告宣传的精准性和高效性。

4.2 创新法律服务内容

数字经济浪潮给社会带来了大数据、人工智能、区块链等新兴科技，随着这些技术在社会生活中的广泛应用，一系列相关的法律问题也逐渐浮出水面，这些技术的发展不仅为律师开辟了全新的法律服务市场，也要求律师密切关注技术革新的前沿动态，更新自己的知识体系，以便为客户提供专业而高效的法律服务。积极拓展新兴法律领域，不仅是把握数字经济机遇的关键，也是推动法律服务行业持续进步和创新的重要驱动力。[8]

一方面，律师事务所应重新审视和细分市场，开发定制化、专业化的法律服务方案。在数字经济背景下，不同行业、不同规模的企业面临的法律问题千差万别，[9]律所应针对特定行业（如金融科技、电商、人工智能等）推出定制化的法律服务包，涵盖从企业创立到运营管理的全流程法律支持。这种专业化、定制化的服务模式不仅能够更精准地解决客户的实际问题，还能帮助律所建立在特定领域中的权威地位。另一方面，为了更好地支持创新法律服务内容的实施，律师事务所还需调整其内部管理策略。律所应鼓励创新文化，设立专门的创新部门或团队，负责新服务的研发和推广。同时，律所应加大对员工的培训力度，提升其对新技术和新服务模式的理解和应用能力。此外，律所还可以采用灵活的业务管理模式，如项目制管理或矩阵式管理，以适应快速变化的市场需求和多样化的服务内容。

---

[8] 王天楚：《数字经济背景下律师的机遇与挑战》，载《中国律师》2024 年第 4 期，第 30-32 页。

[9] 孔龙,张鲜华：《基于可持续发展的企业社会责任实施策略研究》，载《兰州学刊》2014 年第 12 期，第 164-169 页。

4.3 客户管理系统电子化

伴随着社会信息化浪潮，如今的潜在委托人与律所建立委托关系，普遍采取以线上沟通为主、线下交流为补充的沟通方式，因此，律师事务所如何就潜在委托人、现委托人、前委托人等不同的客户进行区别化管理，以确保法律服务符合勤勉、高效、保密等要求，成为数字经济时代律所外部管理的重要问题。从工具层面来看，客户管理系统的电子化已经成为律师事务所提升运营效率和客户服务水平的关键。传统的客户管理模式往往依赖于纸质文件和手工记录，既耗时又易出错，难以满足现代法律服务的高效需求。通过客户管理系统的电子化，调整和优化其客户管理模式，律师事务所能够更好地应对数字化转型带来的挑战和机遇。从用户体验层面来看，律师事务所还应注重线上客户体验的优化，通过数字化手段，借助客户管理系统、在线服务平台和移动应用程序等，为客户提供全天候的法律咨询服务、案件进展实时跟踪和文件管理等便捷功能，不仅能提高客户满意度，还能增强客户的黏性和忠诚度。

4.4 深化开放思维

数字经济时代是开放程度日益提升的时代，也是行业交流形成常态的时代，律师事务所面临着更加复杂的法律环境和多样化的客户需求，跨行业和国际间的法律问题和合作交流日益增多。在开放包容、协同共建的时代背景下，律师事务所要保持开放心态，积极推动跨行业合作。在数字经济背景下，许多法律问题涉及科技、金融、数据保护等多个领域，单一的法律知识已经不足以应对这些复杂的挑战。律师事务所应主动与其他行业的专家、顾问机构和技术公司建立合作关系，组建跨学科团队，共同为客户提供综合性法律解决方案。这种跨行业的协同合作，不仅能提升服务的深度和广度，还能帮助律所进入新的市场领域，拓展业务版图。在应对国际问题时，深化开放思维意味着律所要加强与国际法律界的交流与合作。全球化的法律环境要求律师事务所不仅要熟悉本国法律，还要了解并掌握国际法律规范和各国的法律差异。为此，律所应积极参与国际法律组织，参加国际会议和研讨会，与全球律师事务所和法律专家建立密切的合作关系。同时，律所还应培养具有国际视野和跨文化沟通能力的律师团队，以便在处理跨国案件时，能够灵活应对不同的法律体系和文化背景。

5 数字时代的律所管理改革之展望

数字经济时代，企业数字化或数字化转型，使得传统企业能够实现降本增效、提高行业竞争力，推动数字化转型，传统企业需要在战略层面及时调整，同时对生产流程和组织结构进行更新，向更加灵活、实时生产、快速执行的数字化生产和组织方式进行转型。[10]在我国法律领域的司法辅助系统数量不断增加、覆盖面不断扩大，各地逐渐推出了多样的司法辅助系统，如北京法院的“睿法官”智能研判系统、杭州法院的“法小淘”系统、上海法院的“206 智能刑事案件辅助系统”、苏州法院的“智慧审判苏州模式”等，[11]在智能司法与

[10] 赵剑波：《企业数字化转型的技术范式与关键举措》，载《北京工业大学学报（社会科学版）》2022 年第 1 期，第 94-105 页。

[11] 张保生：《人工智能法律系统:两个难题和一个悖论》，载《上海师范大学学报(哲学社会科学版)》2018

诸多相关法规的助推下，律师事务所在数字经济时代更有能力也更有信心进入一个信息化、数字化、网络化的管理新常态。

5.1 法律科技的应用与律所运营的智能化转型

近年来，信息技术与法律行业的交流合作日趋密切，许多法律科技产品应运而生，也将成为律所日常使用的工作。法律人工智能产品主要包含法律信息检索系统与法律专家辅助系统两类，[12]2013 年中国裁判文书网的成功上线，标志了我国法律信息检索系统发展的一大里程碑，现在法律市场主流的法律数据库还包括“威科先行”、“阿尔法”、“无讼”、“月旦”等；法律专家辅助系统则包括律所办公自动化系统、智能决策系统、办案辅助系统等。未来，随着法律科技的不断发展，律所的运营将更加智能化和自动化。律师将从繁琐的日常事务中解放出来，更加专注于复杂的法律问题和客户关系的维护。[13]法律人工智能的引入帮助律师自动化处理大量法律文书的审查、分析和撰写工作，极大地提升了律所的工作效率，也减少了人为错误的可能性，从而提高了法律服务的精准度。而大数据分析为通过对海量法律案例、判决记录和行业数据的分析，帮助律所识别出潜在的法律风险，预测案件走向，并制定更为精准的法律策略，为律所提供了更为深刻的洞察力。[14]

5.2 数字化客户管理与个性化服务的升级

律师提供的法律服务，不论是通过委托或指定建立的委托人——律师关系，都具备着强烈的个人性，通过数字化客户管理系统的引入，未来的律师事务所能够具备更强大的客户信息标准化管理、客户隐私信息保护、客户服务个性化能力。

其一，未来在建立委托关系时，大规模的律所能够运用信息工具实现更高效地利益冲突检索，以提高委托关系建立的效率和有效性，保证委托人能够获得勤勉、高效、高质的法律服务。其二，在数字化客户管理的推动下，律所的客户关系管理将更加注重互动性和长效性。数字化系统可以自动提醒律所和客户重要的法律事务节点，如合同续签、案件审理进展等，确保客户在每个关键时刻都能得到及时的服务。其三，基于数据分析的智能客户管理系统，将赋能律所提供更加精准的个性化服务。通过大数据和人工智能算法支持，律所可以结合客户的历史行为、偏好和需求，预测其未来的法律需求，为客户量身定制法律服务方案，提供更加贴合客户需求的建议和支持。

5.3 数据安全与合规管理的战略优化

信息时代的业务交流和开展通常都是处于信息网络之下，在法律服务领域，对人工智能系统的选用往往意味着需要输入大量包含敏感委托人信息的文档和数据。如果人工智能系统的数据保护机制不够健全，或者使用的平台和第

年第 6 期，第 25-41 页。

[12] 周尚君，伍茜：《人工智能司法决策的可能与限度》，载《华东政法大学学报》2019 年 1 期，53-66 页。

[13] 赵时康：《中国规模化律师事务所内部治理结构及其公司制选择》，浙江大学 2019 年硕士学位论文。

[14] 参见：张炳南：《浅谈人工智能之于律师行业的影响》，载《牡丹江大学学报》2020 年第 3 期，第 9-12 页。

三方服务存在安全漏洞，就可能导致委托人信息的泄露。因此，律师事务所必须在数字经济时代中着重提升律所的数据安全能力，采取诸如选择信誉良好能力优越的数据信息加密存储平台、定期开展数据安全科普教育等，尽量减少可能导致信息泄露的高风险行为。在构建合规体系中，律师事务所也要加强合规意识的培养，对律师事务所的内外部管理体系进行审视，查漏补缺。因此，面对人工智能时代对律师保密义务带来的新挑战，律师及律所必须提高警觉，采取积极措施如谨慎选择服务提供方、加强技术人才的培养等来加以应对。

5.4 跨行业协同与国际协作

在数字经济时代，利用数字技术实现跨界融合，增加生产要素获取，减少交易成本，是产业实现高质量发展的必要条件。企业之间通过建立数字化连接，促进数据的实时共享，实现业务无缝化衔接，提高响应速度，成为企业发展的新引擎。[15]数字经济时代的全球化进程和技术革新催生了前所未有的跨行业、多行业交叉的法律事务。与此同时，国际间的法律协作变得更加紧密和复杂。在此背景下，律师事务所的管理模式将更加灵活和开放。律师事务所将与其他行业（如金融、科技、医疗等）的企业建立战略合作关系，形成跨行业的综合服务团队，共同开发综合解决方案，以满足客户在跨领域的法律需求，或者通过定期举办跨行业的研讨会和培训，与国内外的技术专家、数据分析师、金融顾问等专业人士进行知识共享和最佳实践交流。随着国际协作的深化，律师事务所将进一步推动国际化布局，培养具备跨文化沟通能力和国际法律知识的律师团队，以制定符合全球市场需求的法律服务策略，以抢占全球法律服务市场的制高点。

5.5 社会责任与可持续发展

在数字经济时代，随着全球化进程加速，社会和环境问题日益受到关注，律师事务所在履行法律服务职责的同时，也逐渐承担起更多的社会责任，律师事务所的管理模式正从传统的利润导向型向更加注重社会责任与可持续发展的方向转变。在公益义务的承担上，律师事务所可以设立专项基金或志愿服务团队，为低收入群体提供免费或低成本的法律援助服务，以及参与或发起各类公益活动，如法律知识普及教育、社区服务项目等，提升公众的法律意识和社会责任感。在社会责任承担上，律师事务所可以选择具有社会责任感的供应商和服务提供商，采用绿色办公设施和技术，减少碳排放和能源消耗，比如使用节能设备、推行无纸化办公等。未来，律所将通过整合公益义务和可持续发展目标，打造更加负责任和具有前瞻性的管理样态，发布年度社会责任报告，公开透明地向公众展示律所在履行社会责任方面的成果和计划。

[15] 肖旭，戚聿东：《产业数字化转型的价值维度与理论逻辑》，载《改革》2019 年第 8 期，第 61-70 页。

6 结论

近年来，数字经济在各行各业中日益渗透，它所产生的影响力和变革力使庞大的国家和卑微的个体都在被裹挟之中无法自拔，以律师为代表的法律职业从来就不是一个自我封闭的社会子系统，它的一举一动均与社会经济活动息息相关，随着数字经济时代的来临，律师事务所也同其他企业一样开始尝试革新管理模式。随着数字经济的告诉发展，法律服务行业经历了巨大的变革，呈现出日新月异的发展态势，不仅改变了法律职业的业务构成，重新构建了服务模式，还引入了更为纷繁复杂的法律关系。在这一时代背景下，律师事务所既面临着前所未有的挑战，又拥有诸多前所未有的机遇。本文从数字经济在律师事务所中渗透的时代背景入手，详细分析了数字经济如何重塑律师事务所的内部管理与外部管理模式，将信息化、数字化、网络化的思维灌输到律师事务所的决策者和广大律师心中，推动了信息技术产业与法律服务行业的融合，为律师传统管理决策模式注入新鲜的信息化力量。总而言之，数字经济时代为律师事务所管理模式的改革创新带来了既有挑战又充满机遇的新局面，律师事务所及管理人员需以开放的态度拥抱变化，积极适应和利用人工智能技术，以促进法律服务的质量和效率，为社会提供更高质量的服务。

参考文献：

[1]中国信息通信研究院：《中国数字经济发展白皮书》。
[2]肖旭，戚聿东：《产业数字化转型的价值维度与理论逻辑》，载《改革》2019 年第 8 期，第 61-70 页。
[3]赵宸宇，王文春，李雪松：《数字化转型如何影响企业全要素生产率》，载《财贸经济》2021 年第 7 期，第 114-129 页。
[4]张保生：《人工智能法律系统的法理学思考》，载《法学评论》2001 年第 5 期，第 11-21 页。
[5]王天楚：《数字经济背景下律师的机遇与挑战》，载《中国律师》2024 年第 4 期，第 30-32 页。
[6]布拉德利·温德尔，尹超：《人工智能在法律实践中的前景与局限性》，载《法律与伦理》2022 年第二期，第 154-177 页。
[7]隋晋光，胡诗妍：《大数据对决策工作的影响及优化路径》，载《领导科学》2016 年第 26 期，第 50-52 页。
[8]杨立民：《律师职业人工智能化的限度及其影响》，载《深圳大学学报(人文社会科学版)》2018 年第 2 期，第 82-90 页。
[9]张守坤，陈磊：《数字化律所“长”啥样怎么用》，载《法治日报》2021 年第 4 期。
[10]郑曦：《人工智能技术在司法裁判中的运用及规制》，载《中外法学》2020 年第 3 期，第 674-696 页。
[11]周蔚，郭旨龙：《人工智能时代的法律职业：现状、限度与线路》，载《中国法学教育研究》2021 年第 3 期，第 149-173 页。
[12]赵剑波：《企业数字化转型的技术范式与关键举措》，载《北京工业大学学报（社会科学版）》2022 年第 1 期，第 94-105 页。
[13]周尚君，伍茜：《人工智能司法决策的可能与限度》，载《华东政法大学学报》2019 年 1 期，53-66 页。
[14]王禄生：《司法大数据与人工智能技术应用的风险及伦理规制》，载《法商研究》2019 年第 2 期，第 101-113 页。
[15]马靖云：《智慧司法的难题及其破解》，载《华东政法大学学报》2019 年第 4 期，第 110-117 页。
[16]郭晗,廉玉妍：《数字经济与中国未来经济新动能培育》，载《西北大学学报(哲学社会科学版)》2020 年第 1 期，第 65-72 页。
[17]孔龙,张鲜华：《基于可持续发展的企业社会责任实施策略研究》，载《兰州学刊》2014 年第 12 期，第 164-169 页。
[18]张保生：《人工智能法律系统:两个难题和一个悖论》，载《上海师范大学学报(哲学社会科学版)》2018 年第 6 期，第 25-41 页。
[19]张炳南：《浅谈人工智能之于律师行业的影响》，载《牡丹江大学学报》2020 年第 3 期，第 9-12 页。
[20]孙建：《北京律师业状况的数字观察》，载《中国司法》2004 年第 12 期，第 28-31 页。
[21]汪政：《法律科技重构法律服务市场》，载《法治研究》2023 年 06 期，第 149-160 页。
[22]魏斌：《法律科技的变革：从计算机化到数字化与智能化》，载《法学家》2024 年第 3 期，第 16-29 页。
[23]于雪、凌昀、李伦：《新兴科技伦理治理的问题及其对策》,载《科学与社会》2021 年第 4 期，第 51-65 页。
[24]龚祥瑞、李克强：《法律工作的计算机化》，载《法学杂志》1983 年第 3 期，第 16-20 页。
[25]高莹：《论智慧法院中的数字正义》，载《江西社会科学》2023 年第 8 期，第 159-168 页。
[26]何静、沈阳：《基于职业替代概率模型的 AIGC 职业发展研究》，载《图书情报知识》2023 年 9 月 4 日，第 34-41 页。

[27]贾宇：《论数字法院》，载《法学研究》，2024 年第 4 期，第 3-20 页。
[28]梨慈、孟卧杰：《数字正义视域下数字司法建设面临的障碍与对策研究》，载《湖北社会科学》，2023 年第 11 期，第 117-126 页。
[29]刘妍：《人工智能的司法应用及其挑战》，载《河南财经政法大学学报》2022 年第 4 期，第 136-149 页。
[30] 赵时康：《中国规模化律师事务所内部治理结构及其公司制选择》，浙江大学 2019 年硕士学位论文。
[31]陶思琦：《人工智能技术的伦理问题及其治理研究》，沈阳师范大学 2024 年硕士学位论文。